

تلخيص طلبية تخصص ادارة إستراتيجية الفوج الأول

بسم الله الرحمن الرحيم

بناء ثقافة الابتكار (Innovation Management)

مقدمة

يُعد الابتكار كفاءة أساسية لكل منظمة لتحسين التنافسية والربحية. الابتكار هو عملية إنشاء أو تعديل منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو مُحسّنة. تبدأ إدارة الابتكار بتحديد الاستراتيجية والأهداف وبناء البيئة التنظيمية المناسبة.

1. تحديد استراتيجية وأهداف الابتكار (Defining Innovation Strategy and Goals)

1.1 أهمية الابتكار

- يُعد الابتكار كفاءة أساسية لكل منظمة لتحسين التنافسية والربحية.
- الابتكار هو عملية إنشاء أو تعديل منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو مُحسّنة.
- تبدأ إدارة الابتكار بتحديد الاستراتيجية والأهداف.

1.2 أنواع استراتيجيات الابتكار

- استراتيجية العملية (Process Strategy): التركيز على تحسين المرونة الإنتاجية، تقليل المهل الزمنية، أو خفض تكاليف العمالة.
- استراتيجية المنتج (Product Strategy): التركيز على تطوير أو استبدال المنتجات القديمة بمنتجات جديدة، أو التوسع في نطاق المنتجات.
- استراتيجية السوق (Market Strategy): التركيز على دخول أسواق جديدة (محلية أو أجنبية) أو أسواق جديدة للعملاء.

1.3. أمثلة على أهداف الابتكار

- زيادة القيمة المضافة للعملاء.
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- زيادة معدل نجاح الابتكار (Innovation hit rate).
- تقليل تكلفة المنتج أو الخدمة.
- تقصير وقت طرح المنتج في السوق (Time to market).
- تطوير منتجات أو فئات خدمات جديدة.
- خلق نماذج أعمال جديدة.

2. بناء البيئة التنظيمية المناسبة (Building the Appropriate Organisational Environment)

الخطوة الأساسية لنجاح الابتكار هي بناء البيئة التنظيمية المناسبة، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة التنظيمية.

2.1. ثقافة الابتكار (Culture of Innovation)

- التعريف: هي مجموع القيم، المعايير، الافتراضات، المعتقدات، وطرق العيش التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتدفعهم نحو الابتكار وخلق القيمة.

- الخصائص الرئيسية لثقافة الابتكار:
- القيادة بالرؤية: الإدارة توفر الدعم وتصبح بطة للتغيير.
- إدارة داعمة: تشجع على الإبداع والتفكير المالي والنفسي.
- التواصل الفعال: القيادة تشارك رؤيتها مع الموظفين لتحقيق الأهداف.
- المرونة: تشجيع التفكير الجديد والمخاطرة، والبحث عن الفرص.
- التركيز على العملاء: الثقافة المبتكرة موجهة نحو الخارج (العملاء، المنافسين، الموردين).

2.2. تطوير ثقافة الابتكار (How the Culture of Innovation Can "e Developed)

يمكن تطوير هذه الثقافة من خلال:

- اختيار الموظفين المبتكرين.
- التدريب على الإبداع والابتكار.
- دعم وتفويض فرق الابتكار.
- تمكين الموظفين.
- وضع خطط لالتقاط الأفكار (Idea capture schemes).
- جعل الإبداع مطلباً وظيفياً.
- إشراك الموظفين في صنع القرار.
- توفير أنظمة مكافآت مناسبة للابتكار.
- التشجيع على البحث والتطوير (R&D) والتعلم من الممارسة.
- المقارنة المعيارية (Benchmarking): تقييم وتحسين أداء الابتكار.

2.3. عوائق ثقافة الابتكار (Obstacles)

هناك تحديات تعيق بناء ثقافة ابتكار مستدامة:

- نقص الرؤية أو الاستراتيجية المشتركة.
- الابتكار ليس التزاماً على مستوى الشركة بأكملها.
- نقص ملكية كبار القادة (Senior Leaders).
- تغير الأولويات بشكل مستمر.

3. دراسة حالة: شركة جوجل (Google)

تعد جوجل واحدة من أسرع الشركات العالمية نمواً، حيث تجاوزت مبيعاتها 10 مليارات دولار وتسمح للمستخدم بالوصول إلى أكثر من 12 مليار موقع إلكتروني. تتنوع خدماتها لتشمل الكتب، الأفلام، الموسيقى، الإعلانات، الشراء والتسوق، والإجراءات المالية. يشكل الإعلان عبر الإنترنت أحد أسرع القطاعات نمواً، حيث حقق 30 مليار دولار خلال عامين، جزء كبير منها يعود لجوجل.

عوامل تقدم جوجل:

- دور كبار المديرين: البحث الدائم عن أفكار جديدة.
- بيئة العمل المحفزة: مبنى "Googleplex" الذي يوفر الإبداع، الأجور التنافسية، الراحة، ووجبات مجانية.
- تمكين الموظفين: السماح للموظفين باستخدام 20% من وقتهم للعمل على مشاريع خاصة، مما يولد أفكاراً جديدة للسوق.
- استراتيجية التوظيف: "نقوم بتوظيف أشخاص رائعين ونشجعهم في تحقيق أحلامهم".
- تصميم المكتب: ديكور مريح، مساحات للعمل الجماعي، معدات ومرافق ترفيهية، واستخدام تقنيات مفتوحة المصدر مثل Linux.

4. عناصر البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار

4.1 بيئة العمل المحفزة

- توفير بيئة عمل مريحة ومحفزة (مثل وجبات صحية، وجبات خفيفة، مساحات استرخاء).
- تعزيز الإبداع من خلال عرض المشاريع التقنية المبتكرة وإتاحة التفاعل معها.

4.2. المسؤولية الجماعية والتمكين

- جعل الابتكار مسؤولية جميع الموظفين وليس فقط فريق البحث والتطوير.
- تبني أسلوب قيادة تشاركي يشرك الموظفين في التخطيط واتخاذ القرار.

4.3. تطوير وتحفيز الموظفين

- تحفيز الموظفين من خلال الشعور بالإنجاز الشخصي والمسؤولية والتقدير.
- توفير أنظمة موارد بشرية تركز على التدريب والتوجيه ومكافأة السلوك المبتكر.
- تخصيص وقت وموارد للموظفين للتفكير في أفكار جديدة بعيداً عن الروتين اليومي.

4.4. التعاون والانفتاح الخارجي

- التعاون مع مؤسسات أخرى (جامعات، معاهد بحثية، منافسين) لتعزيز الابتكار.
- امتلاك مفهوم مرن للحدود التنظيمية والاستفادة من الشراكات الخارجية أو الاستحواذ.

4.5. إدارة المعرفة والملكية الفكرية

- اكتساب وإدارة المعرفة الجديدة باستمرار من خلال مصادر متنوعة.
- تحديد وحماية الملكية الفكرية الناتجة عن الابتكار (براءات الاختراع، العلامات التجارية).

4.6. إدارة المخاطر والاستراتيجية

- تبني استراتيجية مرنة ومتنوعة لإدارة مخاطر الابتكار.
- تمويل العديد من الأفكار المبتكرة الصغيرة بدلاً من التركيز على فكرة واحدة كبيرة.
- التمييز بين مخاطر المشروع الفردي (عالية) ومخاطر محفظة المشاريع الإجمالية (قابلة للإدارة).

4.7. قياس الأداء والربط بالسوق

- استخدام مقاييس للأداء الابتكاري (مثل الإنفاق على البحث والتطوير، عدد براءات الاختراع).
- الربط الوثيق مع وظيفة التسويق لفهم احتياجات العملاء والتوجهات السوقية بعمق.

4.8. التحول الاستراتيجي

- جعل الابتكار عملية مستمرة وغير مقيدة بالجدولة الاستراتيجية التقليدية.
- تشجيع المساهمة في الاستراتيجية من جميع مستويات المنظمة وليس فقط الإدارة العليا.

5. إدارة الأفكار (Idea Management – IM)

هي نظام منظم يهدف إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار بناءة تساهم في تحسين أداء المنظمة. تشمل هذه الإدارة جميع الأنشطة المتعلقة بتوليد الأفكار وتنظيمها وتطويرها وتحويلها إلى ابتكارات يمكن تطبيقها على نطاق واسع داخل المؤسسة، حتى من قبل الموظفين الذين لا يعملون مباشرة في مجال الابتكار.

5.1. أهداف إدارة الأفكار (IM Objectives)

- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة.

- تحسين أداء المنظمة وتطويرها.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- حل المشكلات التجارية الحرجة.
- زيادة مشاركة الموظفين وانخراطهم.
- دعم الابتكار المستمر داخل المنظمة.
- تحسين عوائد المؤسسة واستدامتها.

5.2. تنفيذ إدارة الأفكار (Implementing Idea Management)

توجد ثلاثة أساليب لتنظيم إدارة الأفكار داخل الشركات:

- الأسلوب الكلاسيكي (مركزي): يعتمد على مركزية تامة في استلام ومعالجة الاقتراحات من طرف قسم مركزي، مع دور محدود للمديرين المباشرين.
- الأسلوب اللامركزي: يُقدّم الموظف اقتراحه لمديره المباشر الذي يقوم بتقييمه، تحسينه مع صاحب الفكرة، تحديد المكافأة، وتوجيه عملية التنفيذ. يقتصر دور القسم المركزي على التنسيق والتدريب. تميل الاتجاهات الحديثة نحو هذا الأسلوب.
- الأسلوب المختلط: نظام يجمع بين الطريقتين.

متطلبات التطبيق الناجح:

- التزام الإدارة العليا: دمج الابتكار ضمن الخطط الاستراتيجية للشركة.
- تحديد الأهداف: على مستوى الشركة والأقسام.
- تعيين مسؤول متخصص: ذو مكانة مؤثرة لإدارة الأفكار.
- التدريب: للإدارة والموظفين على الإجراءات وتقنيات الإبداع.
- تنفيذ الاقتراحات: يعد عاملاً أساسياً لتحقيق القيمة.
- المشاركة في التنفيذ: إشراك أصحاب الأفكار في تنفيذها.

- التواصل الجيد: بين صاحب الاقتراح ومسؤول إدارة الأفكار.
- نظام المكافآت: دمج مكافآت الابتكار ضمن نظام الأجور.

6. إدارة مقاومة التغيير

أي تغيير داخل المنظمة سيواجه مقاومة كرد فعل طبيعي. يعتمد نجاح التغيير على قدرة الإدارة على فهم أسباب هذه المقاومة والتعامل معها.

6.1. أسباب المقاومة

- عدم فهم التغيير.
- عدم الشعور بالمشاركة فيه.
- اعتباره غير عادل أو مرهق.
- نقص التدريب أو المعلومات.

6.2. تقنيات التغلب على المقاومة

1. التعليم والتواصل: إعلام الموظفين بطبيعة التغيير وأسبابه قبل التنفيذ.
2. المشاركة والإشراك: إشراك الموظفين في مراحل تصميم وتنفيذ التغيير.
3. التسهيل والدعم: تزويد الموظفين بالموارد اللازمة والدعم المعنوي.
4. المفاوضات والمكافآت: تقديم حوافز ملموسة لضمان التعاون.
5. التلاعب (خيار أقل تفضيلاً): استخدام تكتيكات غير مباشرة لتقليل المعارضة.
6. الإكراه (حل أخير): استخدام العقوبات أو الإجبار في حالات الطوارئ.

6.3. خطوات تنفيذ التغيير (باتمان وزايشامل - 1990)

1. تشخيص الحالة الراهنة: تحديد التحديات ونوع التغييرات المطلوبة.
2. تصميم الحالة المستقبلية: تطوير رؤية واضحة ونقلها بشكل فعال.
3. تنفيذ التغيير: إدارة مرحلة الانتقال من خلال خطة تنفيذية وتخصيص الموارد.

7. دراسة حالة: شركة تريمو (Trimo) السلوفينية

شركة تريمو تقدم حلولاً متكاملة في مجال البناء الفولاذي، وتعتمد استراتيجية "الحل الكامل" التي تميزها عن المنافسين.

7.1 أقسام وآليات الابتكار

- قسم البحث والتطوير: مسؤول عن تطوير المنتجات والعمليات ونشر "روح الابتكار".
- مجلس التطوير: يحدد السياسات الاستراتيجية ويشرف على النتائج.
- مجلس الخبراء: يضم خبراء من مختلف الأقسام لضمان دعم جميع الأقسام للمشاريع.

7.2 العملية الابتكارية

- جمع المعلومات من العملاء والمهندسين المعماريين.
- مشاركة الموظفين في تقديم الاقتراحات ("سلة الأفكار").
- تعاون مع شركاء خارجيين (موردين، جامعات، مراكز أبحاث).

7.3 قنوات تشجيع الابتكار

- عملية تطوير المنتجات الجديدة: جمع الأفكار من الشبكة التجارية والاستشارات.

- سلة الأفكار: تمكن الموظفين من تقديم ومتابعة اقتراحاتهم عبر الإنترنت.
- الموقع الإلكتروني: للعملاء وشركاء العمل لتقديم اقتراحات.
- عملية التحسين المستمر (CIP): لأفكار التحسينات الصغيرة والمتوسطة.
- التعاون الخارجي: ورش عمل مع الموردين والمهندسين، تعاون مع جامعات (أكثر من 25 جامعة في 2005)، مسابقات معمارية دولية.

8. قياس الابتكار

يمكن للشركات قياس الابتكار لديها من خلال عدة مؤشرات، مقسمة إلى ثلاثة أنواع:

8.1 ابتكار المدخلات (Input Innovation)

الهدف: قياس قدرة الشركة على البحث عن موارد ومعرفة جديدة من الخارج.

- عدد تراخيص التكنولوجيا المُشتراة.
- عدد اتفاقيات التعاون مع شركات أو موردين.
- الاستثمار في أنظمة جمع المعلومات.
- عدد الشراكات مع الجامعات.

8.2 ابتكار العمليات (Process Innovation)

الهدف: قياس تحسين وتطوير العمليات الداخلية للشركة.

- مرونة الهيكل التنظيمي وتمكين الموظفين.
- عدد مشاريع التعاون في سلسلة التوريد.
- تكلفة مراقبة وتحسين الجودة.
- تكلفة تطوير كل ابتكار.

- الاستثمار في تطوير العمليات.
- قياس فعالية إدارة الموارد البشرية.

8.3. ابتكار المنتجات (New Product Innovation)

الهدف: قياس قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

- نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من إجمالي المبيعات.
- نسبة الإنفاق على أبحاث السوق.
- عدد المنتجات الجديدة.
- عدد براءات الاختراع.
- نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة.

9. أدوات تقييم إدارة الابتكار

9.1. بطاقة أداء الابتكار (Gartner's Innovation Scorecard)

- الهدف: تقييم مكونات عملية سلسلة قيمة الابتكار ومدى تكاملها.
- المنهجية: الإجابة على أسئلة محددة لكل مكون ومنح نقاط (5 لنعم، 3 عادةً، 0 لا/لا أعلم).
- تفسير النتائج:
- 18-25 نقطة: أداء قوي.
- 11-17 نقطة: أداء متوسط يحتاج تحسين.
- 0-10 نقاط: أداء ضعيف جداً ويحتاج أولوية في المعالجة.

9.2. النموذج (I-model) I – أداة تقييم الابتكار

تم تطويره في إطار برنامج ليوناردو دا فينشي التابع للاتحاد الأوروبي، ويركز على تحليل منهجي لأداء الابتكار من خلال محورين رئيسيين:

- الجوانب الاستراتيجية لتشجيع الابتكار (استراتيجية، إدارية، تنظيمية).
- تحديد الأهداف وتقييم النتائج.

محاور التقييم في النموذج I:

1. الثقافة والمناخ التنظيمي.
2. إدارة الموارد البشرية.
3. إدارة الأفكار المقدمة من الموظفين.
4. تقنيات توليد الأفكار.
5. نظام التقدير والمكافآت.
6. دور المديرين.
7. التعاون في الابتكار.
8. تحديد العوائق.
9. إنفاق الابتكار.
10. آثار الابتكار (مباشرة وغير مباشرة).
10. عملية إدارة الابتكار

9.3. أهداف التعلم

- فهم معنى عملية الابتكار وماذا تتضمن.
- المعرفة الأساسية بالعناصر الرئيسية لإدارة عمليات الابتكار.

- فهم بيئة أنظمة الابتكار.
- إدراك أهمية التنظيم الجيد لتنفيذ الأنشطة المبتكرة.
- التعرف على بعض البرامج الأوروبية الداعمة للابتكار.

9.4. المقدمة

- الابتكار: هو خلق أو تطوير عمليات وخدمات ومنتجات وتقنيات جديدة وأكثر فاعلية، واستيعابها واستغلالها بنجاح.
- الدور: يساهم في تحسين النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية والقدرة التنافسية للشركات.
- إدارة الابتكار: أداة إدارية أساسية تساهم في نجاح وتطور الشركة.

9.5. طرق جديدة لفهم الابتكار

- الابتكار المفتوح (Open Innovation): يعتمد على تدفق المعرفة داخلياً وخارجياً لتسريع التطوير، من خلال استخدام الأفكار الخارجية والداخلية والتعاون والشراكات.
- الابتكار البيئي (Eco-Innovation): يركز على تطوير تقنيات وأساليب جديدة تقلل من الأثر البيئي، وتقلل التلوث، وتحسن استخدام الموارد والطاقات.

9.6. مراحل الابتكار (Stages of Innovation)

1. إيجاد الفرصة (Find an opportunity): دراسة الفرص الداخلية (تحسين الإنتاج، تقليل الهدر) والخارجية (دخول أسواق جديدة، أفكار ثورية).
2. تعريف وإعادة تعريف الفرصة: وصف وتحليل المشكلات، تحديد القيود، البحث عن حلول، وضع مواصفات جديدة.
3. توليد الأفكار (Idea Generation): نشاط تعاوني باستخدام ورش عمل، جلسات عصف ذهني، وأدوات التعاون الجماعي.

4. اختيار الأفكار (Idea Selection): تقييم كل فكرة حسب معايير تجارية وتطوير الأفكار ذات التقييم الأعلى.

5. التنفيذ (Implementation): اختبار الفكرة، تطويرها، وإدماج الابتكار في أنشطة المؤسسة.

9.7 الابتكار وبيئة المؤسسة المبتكرة

الابتكار عملية تفاعلية تعتمد على تفاعل أصحاب المصلحة. تتكون بيئة المؤسسة المبتكرة من:

- الجامعات والتدريب التقني.
- الجهود الداخلية للمؤسسة.
- الإدارات العامة.
- مراكز الابتكار.
- التعاون الريادي.
- الاستشارات.
- عوامل خارجية مؤثرة: سياسات الابتكار الحكومية، السياق الاقتصادي والقانوني، البنية التحتية للاتصالات، المؤسسات المالية، الوصول إلى الأسواق، والهيكل الصناعي.

9.8 إدارة المشاريع ودعم الابتكار

- دور إدارة المشاريع: ضمان دعم المشاريع للأهداف الاستراتيجية، تحسين نطاق المشروع وأدائه، وتحسين الوقت والتكلفة، وضمان قابلية تحقيق المشاريع ضمن بيئة العمل.

9.9 تمويل الابتكار

- مصادر التمويل: إلى جانب الموارد المالية الداخلية، يمكن الوصول إلى المنح والمساعدات العامة.
- أدوات التمويل: الإعانات، القروض، القروض التشاركية، رأس المال المخاطر، الحوافز الضريبية.

• برامج التمويل الأوروبية: الإطار السابع للبحوث (FP7)، وبرنامج التنافسية والابتكار (CIP).

9.10. التنظيم والابتكار

• الأسس التنظيمية للابتكار:

• يعتمد الابتكار على الاستراتيجية والروابط الداخلية والخارجية.

• يحتاج إلى آليات تمكينية لحدوث التغيير داخل سياق تنظيمي داعم.

• العنصر الاجتماعي للمؤسسة المبتكرة مهم للتغيير التنظيمي.

• سلوكيات تنظيمية داعمة للابتكار:

• المؤسسات الصغيرة قد تطور إمكانات ابتكارية أكبر.

• قنوات اتصال سلسلة.

• عمل جماعي ديناميكي.

• منهجيات وعمليات مرنة.

• تجنب كثرة القواعد التي قد تضر بالابتكار.

خاتمة

الابتكار المستمر لا يعتمد على وجود أفكار جديدة فقط، بل على التكامل الفعال لمجموعة من العمليات الإدارية التي تشكل معاً "سلسلة قيمة الابتكار". يجب على المؤسسات العمل على تحسين أداء هذه السلسلة ككل، من خلال تحديد أضعف الحلقات وتحسينها بشكل منهجي، لضمان استمرارية النمو والقدرة التنافسية في السوق.